

маркетологів в цілому. Але під час вибору шляху залучення споживачів необхідно бути уважним, пройшов той час, коли можливо було витратити величезні бюджети на реалізацію ідей без розуміння того, який результат буде отриманий. Для отримання результату треба вимірювати та прораховувати ефективність своїх дій. У ситуації, що склалася на ринку слід мінімізувати всілякі ризики та піти від усіляких спонтанних рішень.

Список літератури: 1. М. Бейкер «Топ 10 глобальних трендів роздрібно́ї торгівлі». 2. Л. Берд, Р. Вюстенхаген «Green Power Marketing Abroad: Recent Experience and Trends» NREL. 3. Тіварі Р., Бас С. «Мобільна комерція перспективи: стратегічний аналіз можливостей в банківському секторі». 4. Тіварі Р., Бас С., Херстатт «Від електронної комерції до мобільної: нові можливості шляхом конвергенції технологій для бізнес-сервісів». 5. Траутман М., Тімсон «Ефективність оптимізації веб-сайтів для мобільного доступу: перехід від електронної до мобільної комерції». 6. Леппаньємі М. «Мобільні маркетингові комунікації на ринку споживачів». 7. Шарп Б., Дж. Доус «Що таке диференціація і як вона діє».

Надійшла до редколегії 09.04.11

УДК 65.011

Л.В. ЄЛЬНІКОВА, студентка НТУ «ХПІ», Харків,
П.В. БРІНЬ, канд. екон. наук, доцент НТУ «ХПІ», Харків.

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ КЛАСИФІКАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Акцентована увага на перевагах використання процесного підходу. Приведені поняття бізнес-процесів, їх характеристики та проведено аналіз сучасної літератури та приведених у ній існуючих класифікацій. Розробка нової оригінальної класифікації було проведено згідно складових бізнес-процесів та систематизовано у схему. Класифікації бізнес-процесів є одних із перших етапів при використанні принципів реінжинірингу бізнес-процесів.

Акценти́ровано внимание на преимуществах процессного подхода. Приведены понятия бизнес-процессов, их характеристики и проведено анализ современной литературы и указанных в ней существующих классификаций. Разработка новой оригинальной классификации была проведена согласно составляющих бизнес-процесса и систематизировано в схему. Классификация бизнес-процессов является одним из первых этапов при использовании принципов реинжиниринга.

The attention is on the advantages of the process approach. Given the concept of business processes, their characteristics and analysis of modern literature, classifications exist for now. Development of new, original classification was performed according to the components of a business process and systematized in the scheme. Classification of business processes is one of the first steps in using the principles of reengineering.

Сьогодні однією з тенденцій у сучасному менеджменті є застосування принципів реінжинірингу бізнес-процесів до управління організацією. Такий підхід використовує переваги технологій, але не тільки комп'ютерних, а і технологій управління змінами і людьми, що дає можливість ефективніше керува-

ти підприємством. Для того, щоб почати впроваджувати такий підхід потрібно визначити бізнес-процеси та розробити їх класифікацію. Тематика дослідження є актуальною в сучасних умовах, тому що виділення процесів організації згідно процесного підходу дає більше переваг та перспектив у діяльності підприємства, оскільки дозволяє більш точно визначати проблемні місця та шляхи їх вирішення, забезпечує ефективне впровадження системи менеджменту якості.

Метою статті є аналіз бізнес-процесів, а також розробка оригінальної класифікації бізнес-процесів.

Для проведення класифікації бізнес-процесів необхідно уточнити дане поняття, оскільки існує безліч визначень. Наведемо з нашої точки зору найбільш оптимальне. Бізнес-процес – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи на виходи, що являють собою цінність для споживача [1].

Існує декілька класифікації бізнес-процесів, але багато авторів в своїх роботах приводять основну, за якою процеси організації можуть бути розділені за характером діяльності і створюваного продукту на 3 основні категорії [2]:

1. первинні бізнес процеси – це основні процеси, що створюють додану вартість продукту, який виробляє компанія. Це процеси, що створюють продукт, що представляє цінність для кінцевого споживача. Вони пронизують всю організацію;

2. підтримуючі (допоміжні) бізнес процеси – процеси, що забезпечують діяльність основних процесів;

3. розвиваються процеси – процеси, які дозволяють створити ланцюжок цінностей в основному і в допоміжному процесах на новому рівні показників: розробка продукту тощо;

Також до цієї класифікації можна додати ще один пункт:

бізнес процеси управління – процеси, які дозволяють керувати всією діяльністю організації [3].

Це досить проста загальна класифікація, але вона необхідна для початкового розділення бізнес-процесів підприємства на групи.

Для розробки плану щодо оптимізації діяльності підприємстві на основі процесного підходу необхідно виділити процеси, які забезпечують діяльність бізнесу. Для цього необхідно класифікувати бізнес-процеси з урахуванням розділення їх згідно не тільки існуючої загальної класифікації, але також і беручи до уваги особливості функціонування даного підприємства і галузі, в якій воно здійснює свою діяльність.

Для розробки класифікації необхідно уточнити основні складові, які характеризують функціонування бізнес-процесу [3]:

1. господар або власник – особа, яка наділена достатнім обсягом повноважень, має у своєму розпорядженні ресурси і бере на себе відповідальність за виконання процесу в належному порядку та обсязі;
2. ресурси, необхідні для функціонування цього процесу;
3. вхід і вихід, тобто те, що ми споживаємо (завжди має свого постачальника) і отримуємо (об'єкт або послуга, отримані в результаті виконання процесу);
4. система показників – показники, які використовуються для оцінки ефективності процесу;
5. технологія процесу – порядок виконання діяльності з перетворення входів у виходи.

Ми вважаємо, що для більш точної систематизації процесів і поділу їх, необхідно провести більш глибоку деталізацію процесів. Тому нами була розроблена класифікація з позиції основних характеристик процесу, тому що це дасть можливість достовірно виділити і описати процеси:

1. за кількістю повноважень і ресурсів у власника бізнес-процесу:
 - володіє всіма ресурсами і повноваженнями (напр., власник підприємства – директор);
 - частково володіє ресурсами і повноваженнями (начальник підрозділу);
 - не володіє ресурсами взагалі (виконавець, який підкоряється тому, у кого є необхідні йому ресурси).

Недолік ресурсів і повноважень у власника процесу ускладнює його нормальне функціонування і при аналізі може показати його неефективність, що на практиці може бути і не так, тому що причина зовсім в іншому.

2. за результатами виходу:

- за формою виходу – матеріальний / інформаційний;
- за споживачем – проміжний (тобто використовується в подальшому іншим бізнес-процесом) / готовий (тобто виходить готовий продукт, необхідний споживачеві).

3. за потоками, що забезпечує вхід:

- матеріальний
- інформаційний
- людський

4. за ресурсами, що використовуються для виконання процесу:

- матеріальний
- інформаційний
- людський

Межа, що розділяє входи і ресурси, досить умовна. Необхідною умовою для функціонування процесу є точне визначення того, чим володіє господар процесу для нормального функціонування процесу – надходить це ззовні або є у нього в наявності.

Слід зазначити, що поділ входів і ресурсів на матеріальні та інформаційні не припускає під собою тільки матеріальний вхід або ресурс – його все рівно завжди супроводжує інформаційний потік, тобто документування. Але інформаційний потік – це тільки рух інформації, необхідної в подальшому або вже готової для споживача.



Рис. – Класифікація бізнес-процесів

Ми вважаємо, що згідно даної класифікації можна визначити процеси, які нестабільні у своїй діяльності, не досягають поставленого рівня системи показників, використовують ресурси, але не привносять цінності до продукту.

Також така класифікація допоможе виділити значущі процеси, які потрібно видозмінити для досягнення кардинальних і різких поліпшень в актуальних показниках, а також ті процеси, які, можливо, можна урізати. Ми не говоримо скорочувати, а маємо на увазі, що це дає поштовх для того, що почати більш глибокий аналіз.

Таку класифікацію можливо застосовувати при такому підході як реінжиніринг бізнес-процесів як один з перших кроків розробки його плану.

Таким чином, розробка класифікації бізнес-процесів – це перший крок для початку змін в організації. Це дозволяє розглядати діяльність підприємства під іншим кутом, що дає нові можливості для вдосконалення і нові конкурентні переваги на ринку.

Також дана класифікація є одним з етапів такого підходу як реінжиніринг бізнес-процесів, який забезпечує постійне поліпшення діяльності організації та її основних показників на основі процесного підходу.

Список література: 1. ISO 9000:2000 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. 2. *Андерсен Бьёрн*. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования/ Пер. с англ. С.В. Ариничева/ Науч. ред. Ю.П. Адлер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с, илл. – (Серия «Практический менеджмент»). 3. *Елиферов В.Г., Ретин В.В.* Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник. – М.:ИНФРА-М, 2005. – 319 с. – (Учебники для программы MBA)

Надійшла до редколегії 20.04.11

УДК 334.02

Е.М. ЗАСЛАВСКАЯ, студентка, НТУ «ХПИ», Харьков,
Е.В. РЕШЕТНЯК, канд. экон. наук, НТУ «ХПИ», Харьков.

ТРУДНОСТИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ УКРАИНЫ

В статье рассмотрены ключевые сложности, возникающие при внедрении современного механизма управления бизнесом — Системы сбалансированных показателей. Также проиллюстрирован реальный кейс использования ССП и проанализированы подходы к успешному применению ССП на украинских предприятиях.

У статті розглянуті ключові труднощі, які з'являються при впровадженні сучасного механізму управління бізнесом- Системи збалансованих показників. Також проілюстровано реальний кейс використання ССП та проаналізовано підходи до успішного застосування ССП на українських підприємствах.

The article concerns the key difficulties that appear on the way of implementation of the modern tool for corporate management –Balanced Scorecard. It also provides with the real case study of BSC usage and the analysis of approaches to BSC successful application.

Изменившиеся в течение последнего десятилетия условия ведения бизнеса побуждают украинские компании обращать внимание на международные практики менеджмента и применять их в собственной деятельности. Успех Системы сбалансированных показателей (ССП), которая используется в качестве инструмента управления в 50-75% компаний, входящих в Top-500 Fortune [1], закономерно вызывает интерес менеджеров и собственников продвинутых украинских предприятий.

Большое количество публикаций о ССП, появившееся в последнее время, позволяет украинским менеджерам ближе познакомиться с ее сутью и возможностями. На рынке появляется все больше консалтинговых компаний по разработке и внедрению ССП на конкретном предприятии – заказчике. Количество